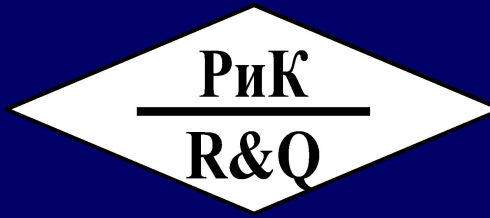


Результат и Качество



Result & Quality

CD-решение «Бюджетное управление предприятием»

Версия 2.0

© Компания РиК

www.rik-company.ru

CD-решения (методики на электронных носителях)

Прежде всего, нужно сразу же обратить внимание на то, что *CD-решения* – это не *программные продукты*. Целью создания *CD-решений* является демонстрация примеров реализации той или иной подсистемы управления.

CD-решение «Бюджетное управление предприятием» содержит описание примера построения системы бюджетирования. В этот пример входит финансовая модель в электронных таблицах, регламентирующая документация и методические материалы. На текущий момент времени выпущено две версии *CD-решения по бюджетированию*. В **первой версии** представлен более простой пример финансовой модели и регламентов бюджетирования. **Вторая версия** содержит более детальное описание системы бюджетирования. Таким образом, основное предназначение этих *CD-решений* заключается в том, чтобы продемонстрировать пример реализации бюджетной системы. Первым этапом проекта по внедрению бюджетирования является постановка задачи. В состав этого этапа может входить создание рабочего макета будущей системы бюджетирования. Так вот, *CD-решение «Бюджетное управление предприятием»* и содержит в себе пример описания такого макета системы бюджетирования. Естественно, что материалы, содержащиеся на *CD-решении «Бюджетное управление предприятием»*, могут использоваться компаниями при постановке бюджетирования. Ведь глядя на примеры, можно создавать и свою систему бюджетирования. Но при этом нужно понимать, что без грамотной постановки задачи никакое *CD-решение* и никакой *программный продукт* не помогут. Нужно понимать, что проект по постановке бюджетирования является достаточно сложным и требует тщательной проработки.

О CD-решении «Бюджетное управление предприятием»

CD-решение «Бюджетное управление предприятием» было разработано консультантами компании РИК на основе 10-летнего опыта работы. За это время были реализованы десятки консалтинговых проектов по постановке системы бюджетирования. Этот многолетний опыт нашел отражение в первой версии CD-решения по бюджетированию.

Для работы с диском Вам потребуется пакет Microsoft Office и программа Microsoft Project (не обязательно). Диск имеет иерархическую структуру и все документы разнесены по каталогам в зависимости от содержания.

На диске представлена модель производственной компании «Санрайз». Название вымышленное. Приносим свои извинения в случае совпадения с названием реально существующей компании.

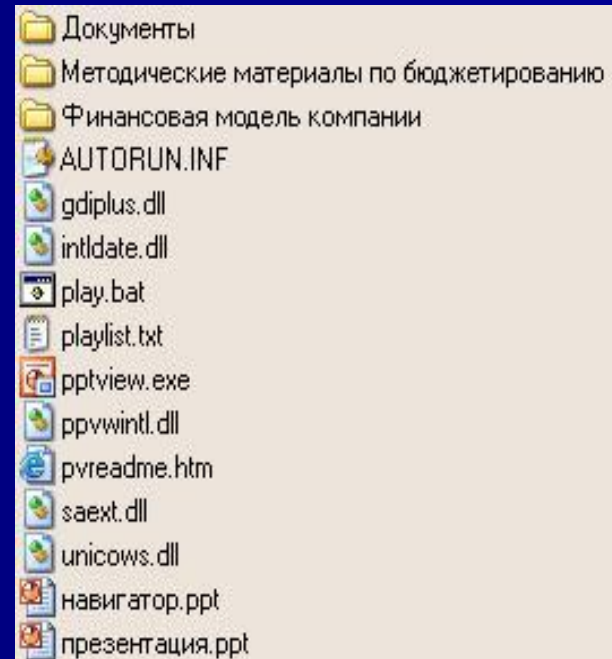
Основные отличия от предыдущей версии

Основные отличия версии 2.0 от версии 1.0:

- более детализированные функциональные бюджеты;
- наличие нескольких бюджетов продаж (с аналитикой по каналам сбыта);
- наличие бюджета транспортных расходов (с использованием разных схем доставки для разных каналов сбыта);
- наличие нескольких бюджетов закупок материалов (с аналитикой по поставщикам);
- наличие графиков планово-предупредительных ремонтов (ППР), в соответствии с которыми будут более подробно расписаны статьи расходов на ремонт и обслуживание ОС;
- реализована схема ФИФО расчета себестоимости для материалов и готовой продукции;
- создано положение о финансовой структуре и, соответственно, представлено несколько бюджетов ЦФО с применением различных схем мотивации;
- добавлено два инвестиционных проекта;
- реализована возможность наблюдения дальнейшего развития компании (после завершения инвестиционного проекта) с учетом (или без учета) инвестиционных проектов.

Содержание диска

- Документы
- Методические материалы по бюджетированию
- Финансовая модель компании



Документы

В папке Документы находятся следующие файлы:

- Аналитическая записка к бюджетам.doc
- Блок-схемы формирования бюджетов.ppt
- Глоссарий.doc
- График подготовки документов при разработке плановых бюджетов компании.mpp
- Методики планирования статей бюджетов.doc
- Описание учетной политики.doc
- Положение о БК.doc
- Положение о бюджетировании.doc
- Положение о финансовой структуре.doc
- Форматы бюджетов.xls

Аналитическая записка к бюджетам

В файле Аналитическая записка к бюджетам.doc представлен пример аналитической записки к бюджетам компании. В нем представлены также ограничивающие факторы и основные гипотезы и допущения, использованные при составлении бюджетов компании.

Ограничивающие факторы, учитываемые при составлении бюджетов

№	Ограничивающие факторы	Краткое описание	Для расчета каких показателей используется
<i>Маркетинговые ограничивающие факторы</i>			
1.1	Емкость рынка	<ul style="list-style-type: none">Физический объем потребления продукции в зависимости от цен на продукциюЦеновая политикаЦеновая политика по отношению к конкуренту	<ul style="list-style-type: none">объемы продаж;выручка от реализации;валовая рентабельность продаж
1.2	Цена продукции		
1.3	Ассортиментное ограничение	<ul style="list-style-type: none">Часть клиентов заинтересованы в производителе, который может предоставить широкий ассортиментПриходится продавать некоторые виды продукции	
1.4	Материально-технические		

Блок-схемы

формирования бюджетов

В файле «Блок-схемы формирования бюджетов.ppt» представлены блок-схемы, отражающие зависимости между бюджетами.



Глоссарий

В файле «Глоссарий.doc» представлены определения основных терминов и понятий используемых в документации.

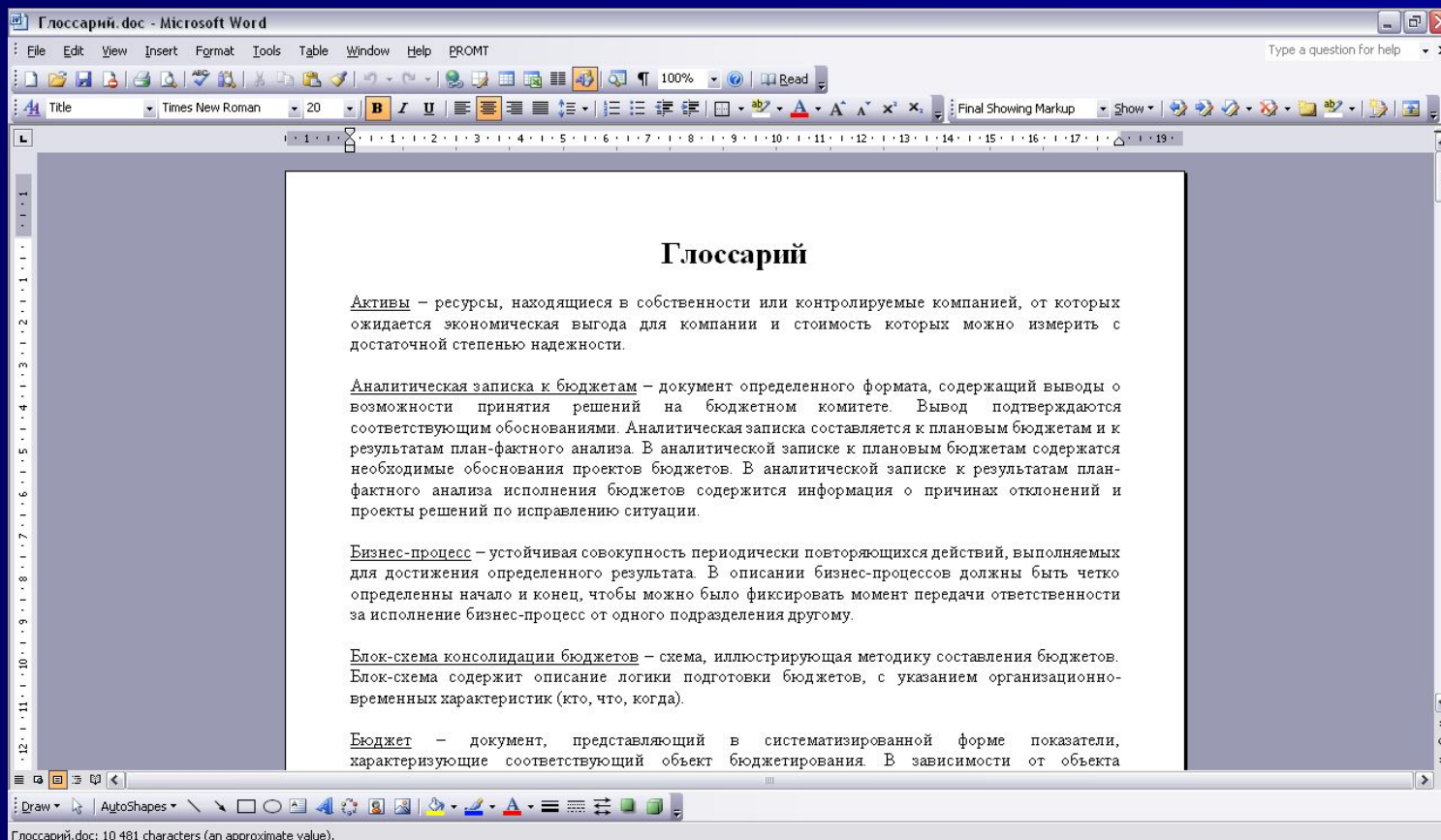
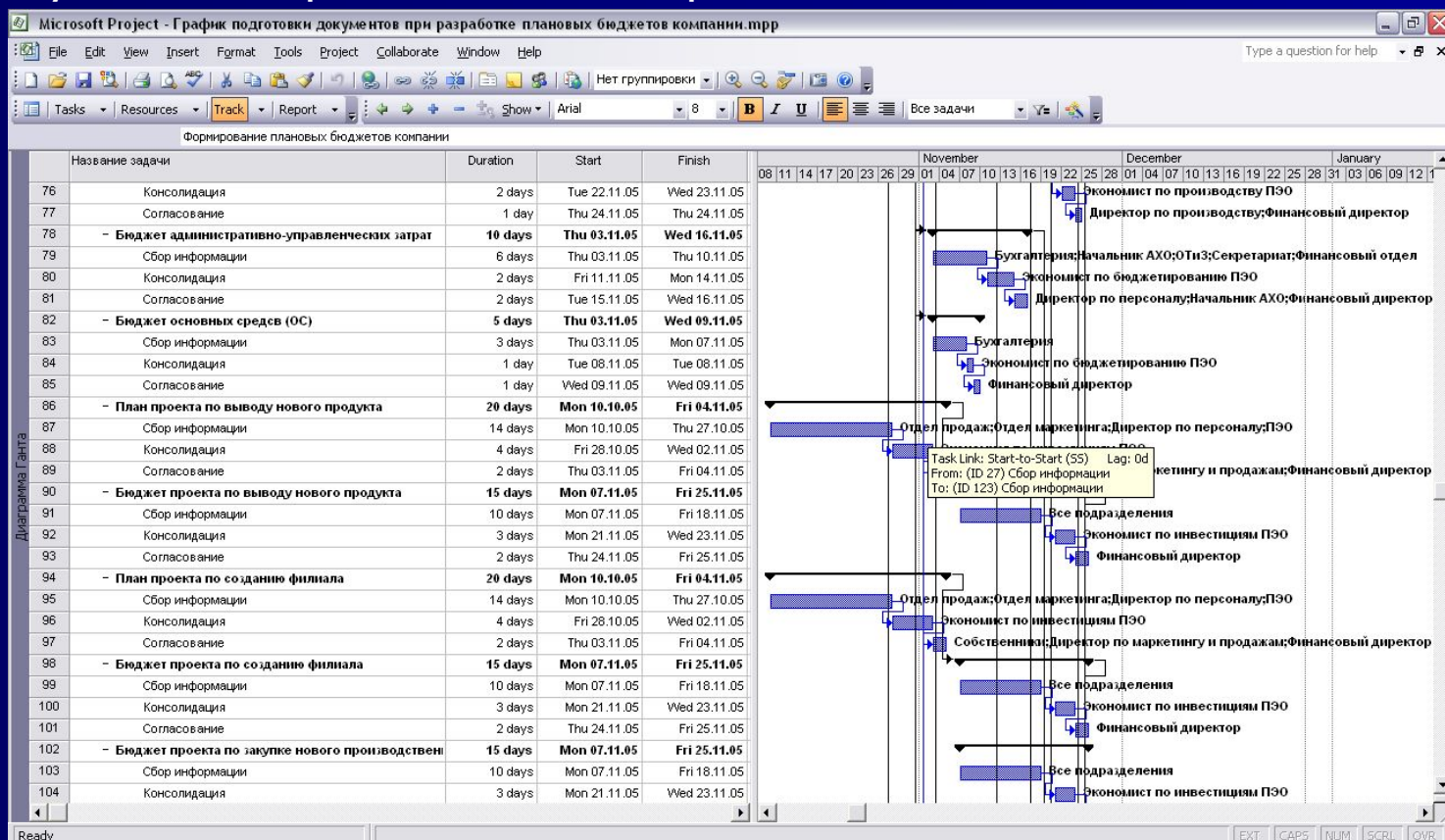


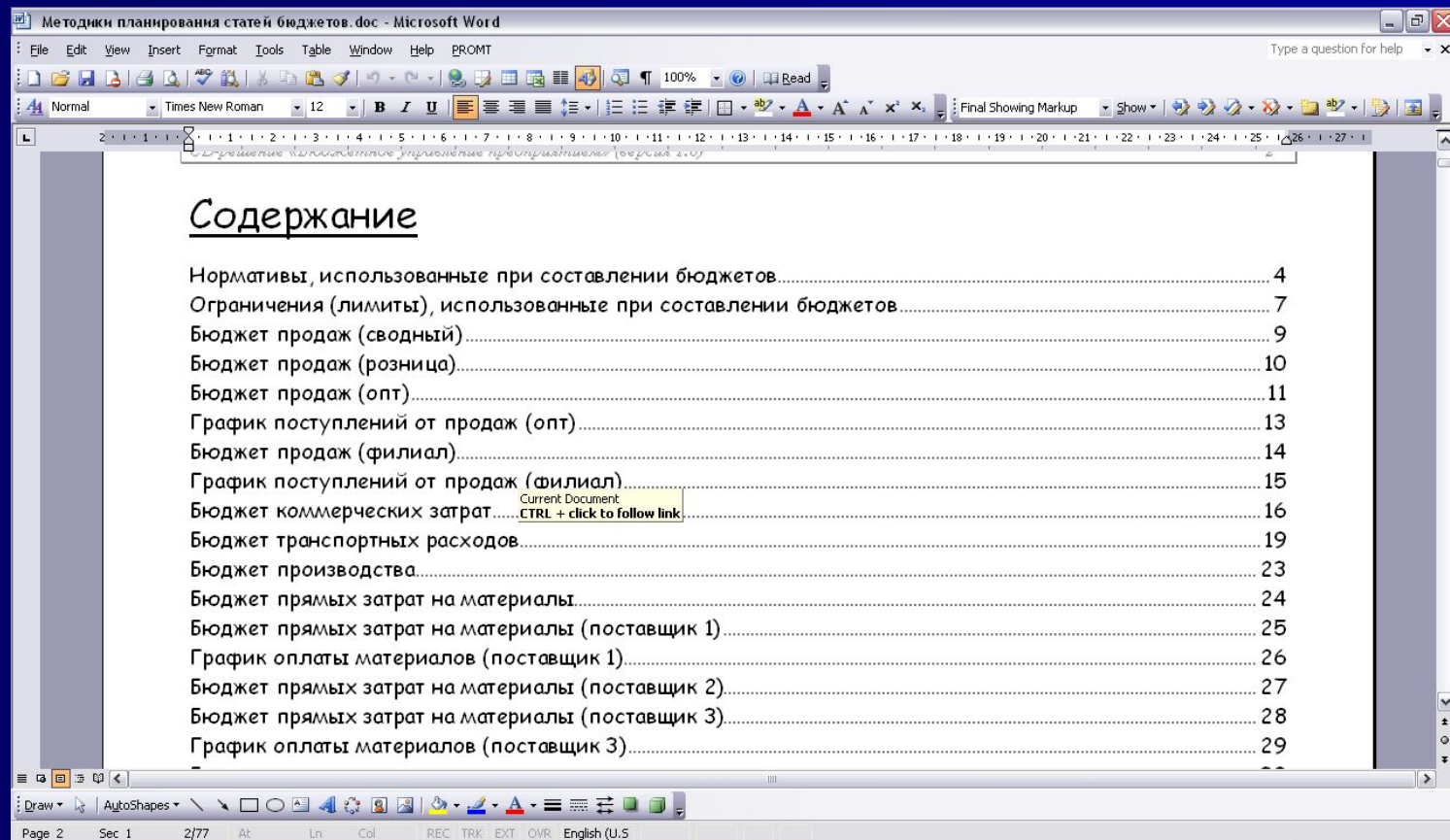
График подготовки документов при разработке плановых бюджетов компании

В файле График подготовки документов при разработке плановых бюджетов компании.mpp (в формате Microsoft Project) представлен пример организационно-временного регламента подготовки документов в процессе бюджетирования.



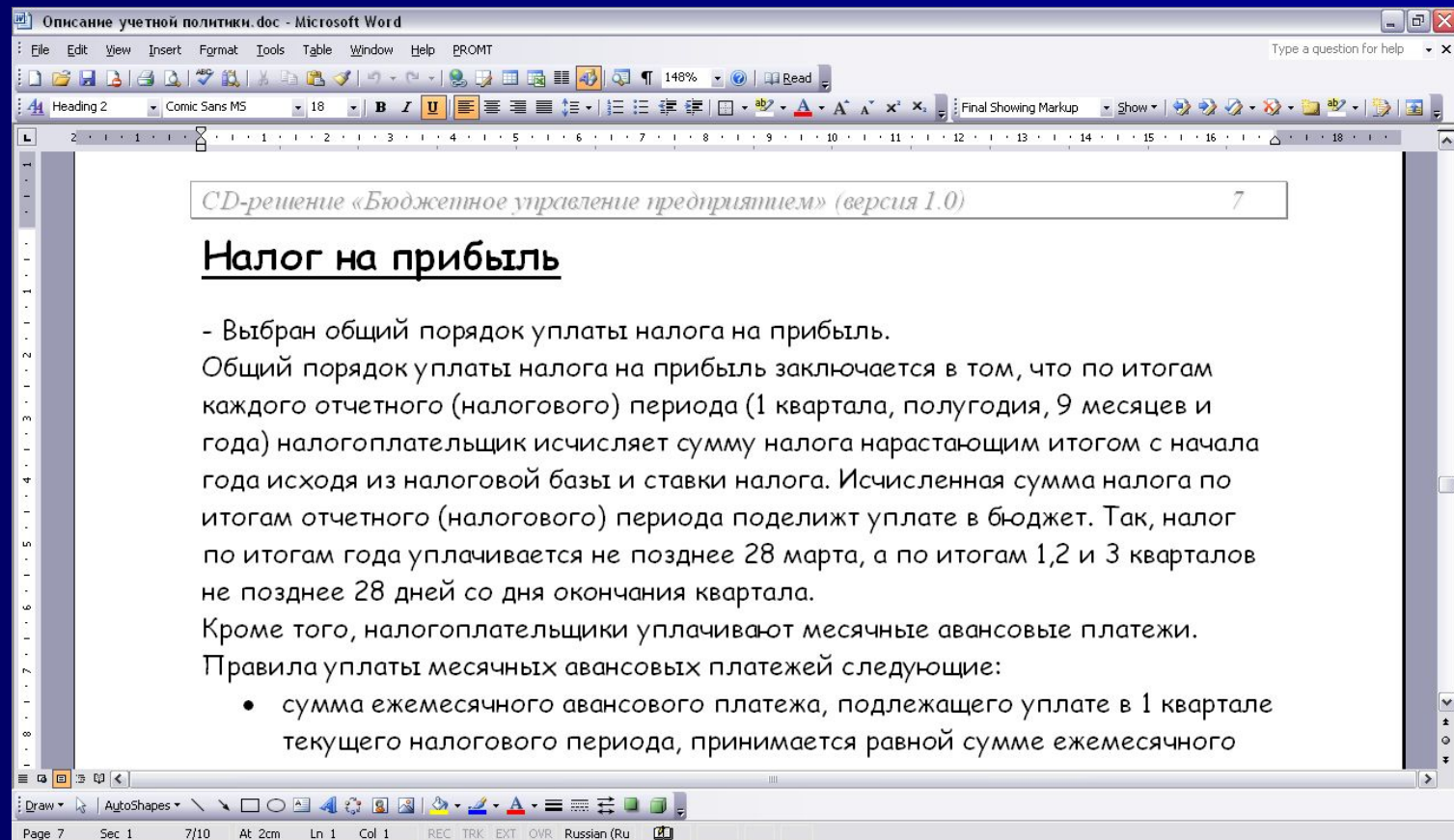
Методики планирования статей бюджетов

В файле Методики планирования статей бюджетов.doc представлено полное описание того, как планируются статьи всех бюджетов компании (в виде таблицы и в виде блок-схем формирования бюджетов), а также нормативы и ограничения, использованные при планировании.



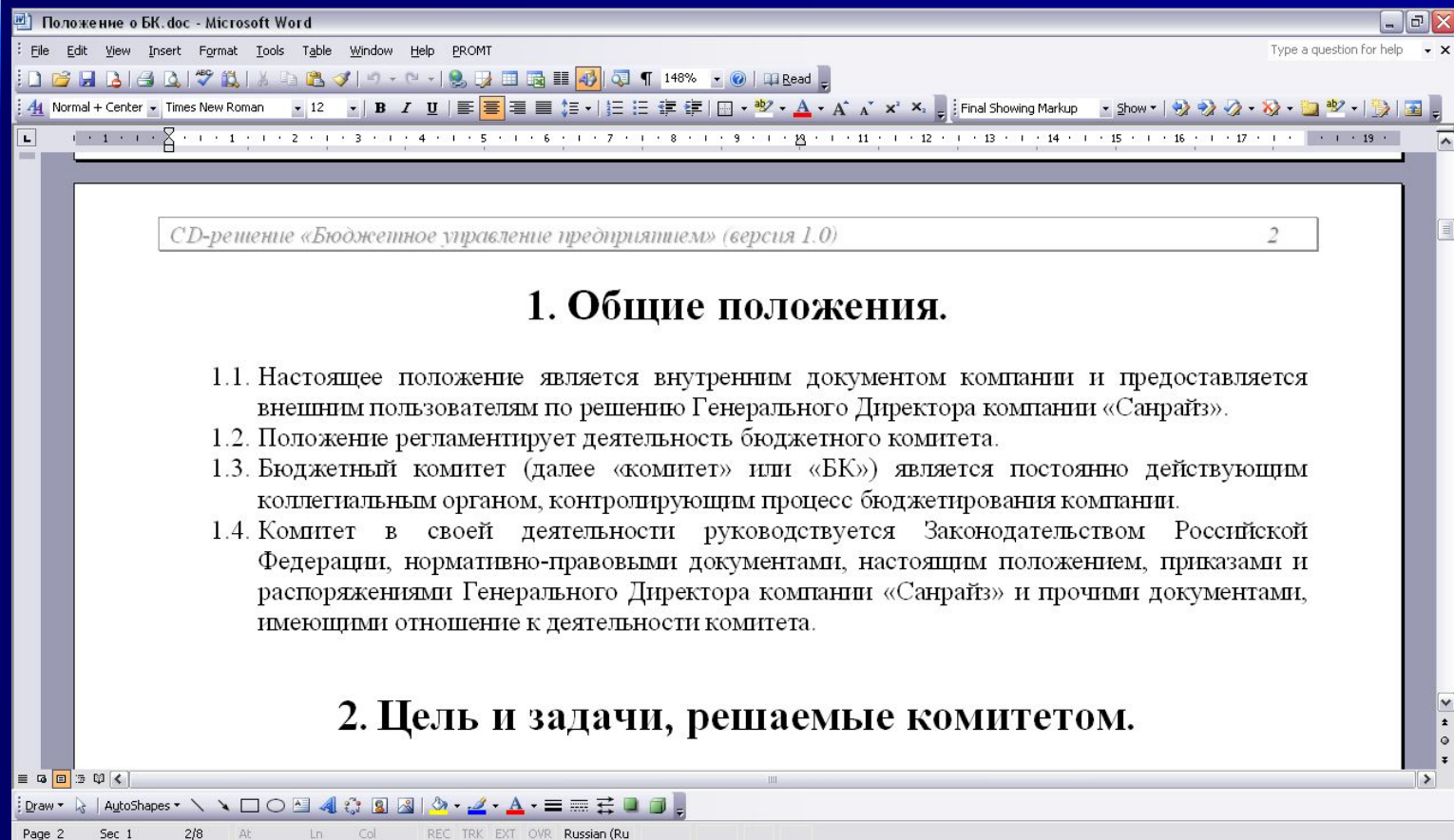
Описание учетной политики компании

В файле Описание учетной политики.doc представлен пример описания учетной политики компании. Подробно описаны принципы признания доходов и расходов компании «Санрайз» (статьи из бюджета доходов и расходов), а также активы и пассивы (статьи из бюджета по балансовому листу).



Положение о бюджетном комитете

В файле Положение о БК.doc представлен пример положения о бюджетном комитете компании. В представленном документе - это положение о бюджетном комитете компании «Санрайз».



Положение о бюджетировании

В файле Положение о бюджетировании.doc представлен пример положения о бюджетировании. Включает в себя описание целей, участников, объектов бюджетирования, а также классификацию бюджетов компании и организационно-временной регламент бюджетирования.

CD-решение «Бюджетное управление предприятием» (версия 1.0)

4. Объекты бюджетирования

В компании «Санрайз» выделяется 4 типа объектов бюджетирования (см. Рисунок 2):

- Предприятие в целом
- Бизнес-процессы
- Проекты развития (инвестиционные проекты)
- Центры финансовой ответственности (ЦФО)

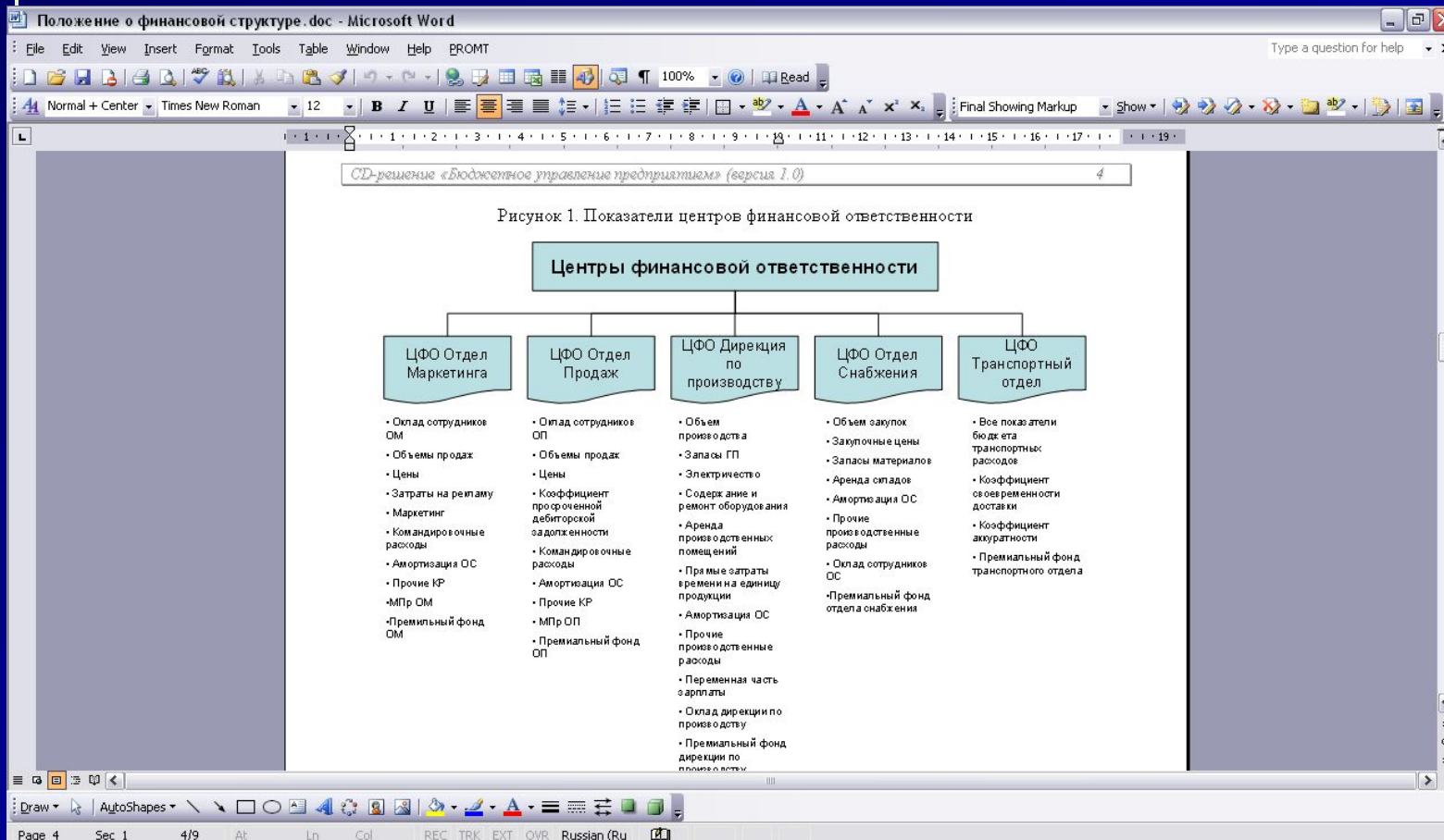
Рисунок 2.

Объекты бюджетирования компании «Санрайз»

```
graph TD; A[Объекты бюджетирования] --> B[Предприятие в целом]; A --> C[Основные бизнес-процессы компании]; A --> D[Проекты развития]; A --> E[Центры финансовой ответственности]; B --- B1[• Продажи]; C --- C1[• Продажи]; D --- D1[Проекты развития бизнеса]; E --- E1[• ЦФО Отдел Маркетинга];
```

Положение о финансовой структуре

В файле Положение о финансовой структуре.doc подробно описана финансовая структура компании, описаны центры финансовой ответственности, методики заполнения бюджетов ЦФО и схемы мотивации ЦФО.



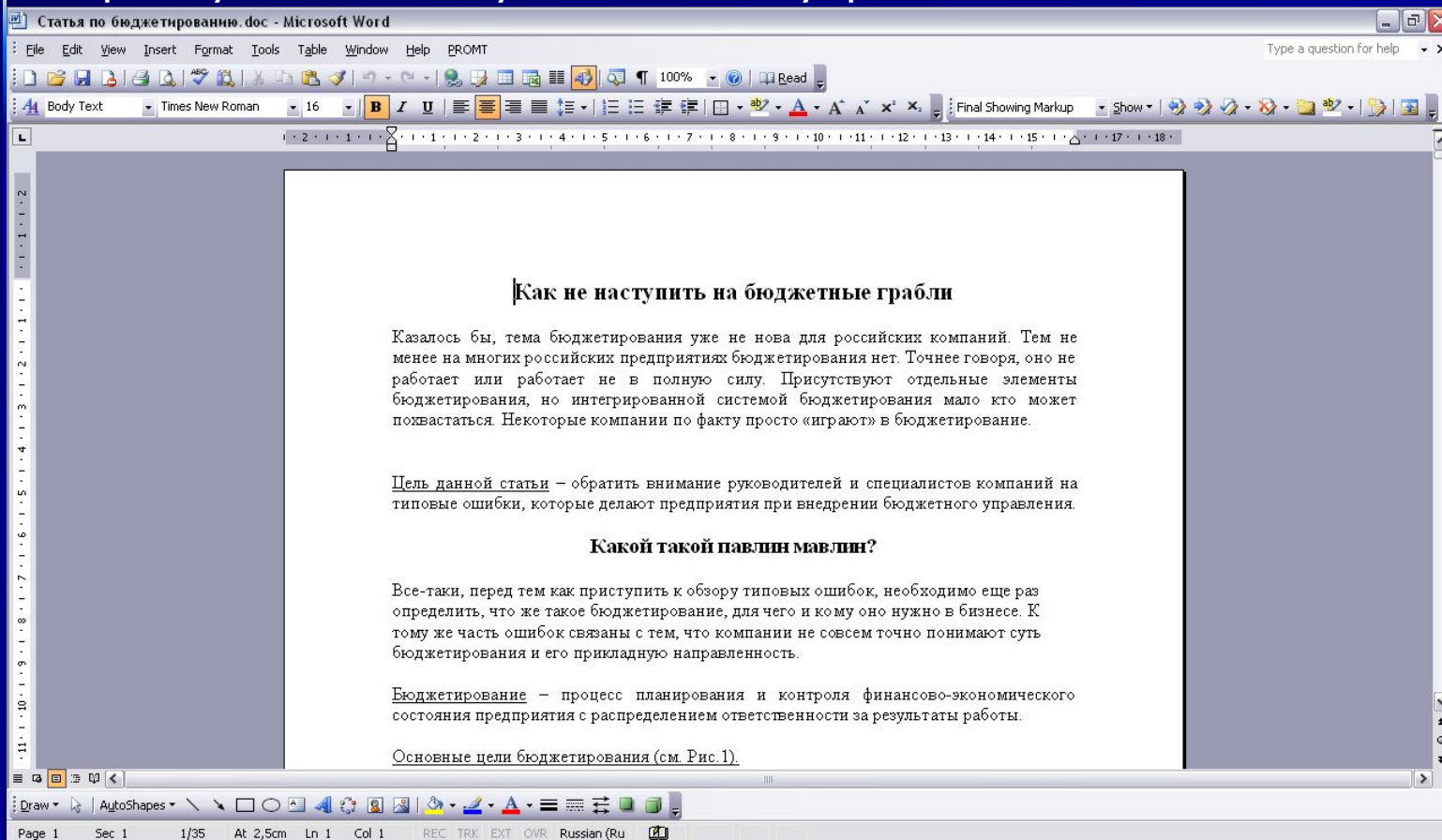
Методические материалы

В папке Методические материалы Вы найдете:

- Статью о бюджетном управлении предприятием «Как не наступить на бюджетные грабли» (А. Карпов)
- Статью «Практика финансового моделирования» (А. Паладюк), в которой подробно описан процесс создания финансовой модели компании.
- Методические материалы по бюджетированию в виде презентаций PowerPoint

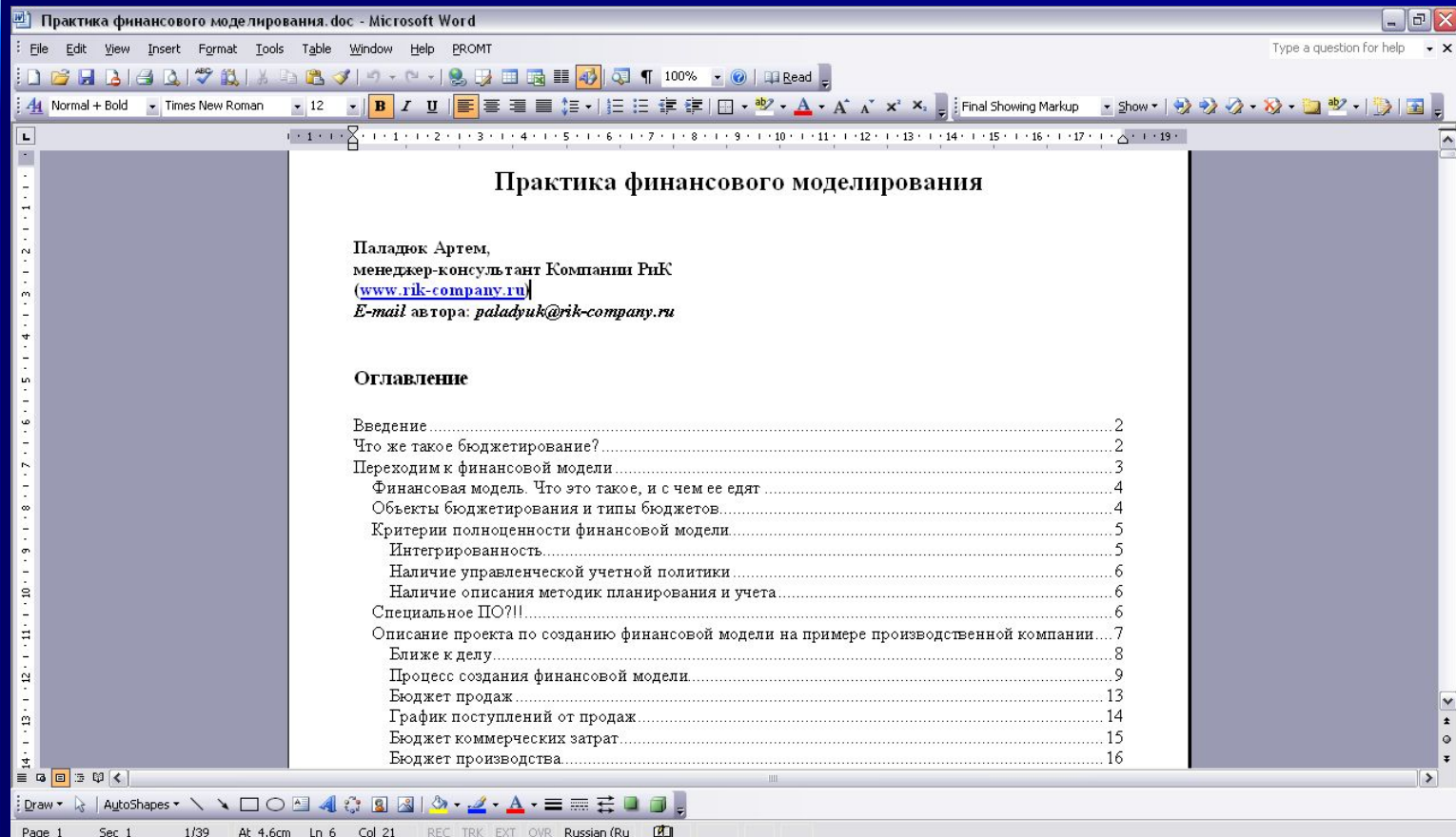
Статья о бюджетном управлении предприятием

В данной статье приведено краткое описание системы бюджетирования и разбор типовых ошибок, которые допускают компании при попытке внедрить у себя систему бюджетного управления



Практика финансового моделирования

В данной статье приведено подробное описание процесса создания финансовой модели компании. Взгляд «изнутри» поможет Вам разобраться в том, как должна функционировать финансовая модель компании.



Методические материалы по бюджетированию (презентации)

Методические материалы представлены в виде курса семинаров по теме «Бюджетное управление предприятием», разработанного сотрудниками компании РИК на основе многолетнего опыта работы на ниве бизнес-консалтинга. Включают в себя 8 разделов по следующим темам:

- Раздел I. Бюджетирование как инструмент управления
- Раздел II. Регламент системы бюджетирования
- Раздел III. Финансовая модель бюджетирования
- Раздел IV. Финансовая структура компании
- Раздел V. Роль финансовой службы в бюджетировании
- Раздел VI. Роль генерального директора в бюджетировании
- Раздел VII. Бюджетный комитет компании
- Раздел VIII. Технология постановки бюджетирования в компании

Финансовая модель компании

В папке Финансовая модель компании находится файл с одноименным названием, содержащий полный перечень взаимосвязанных бюджетов компании «Санрайз».

Microsoft Excel - !!!!!!!! Финансовая модель компании 'Санрайз'_new.xls

File Edit View Insert Format Tools Data PROMT Window Help

Type a question for help

100%

Arial Cyr

8 B I U %

L44 =БДДСК14+ип1*БюджетИ11+ип2*Бюджет (2)И169

"СОГЛАСОВАНО"														"УТВЕРЖДАЮ"			
Финансовый директор "Санрайз"														Генеральный директор "Санрайз"			
" " 2005 г.														" " 2005 г.			
Бюджет по балансовому листу (ББЛ)																	
Статьи бюджета		год															
		на начало	на конец	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
10	Активы	54 785,47	78 007,66	53 631,17	54 485,08	55 655,44	56 666,29	63 616,28	62 090,72	60 786,16	60 226,84	61 671,78	65 939,07	72 347,72	78 007,66		
11	I. Текущие активы	27 806,47	31 200,88	26 814,37	27 849,20	28 910,78	29 753,07	11 883,13	11 216,79	10 620,91	10 705,51	12 858,80	17 716,83	24 833,21	31 200,88		
12	Денежные средства	22 612,70	17 964,52	20 945,43	21 507,03	21 755,34	21 326,60	-295,08	-295,08	-295,08	3 209,27	7 165,04	12 806,13	17 964,52			
13	Краткосрочные финансовые вложения	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
14	Дебиторская задолженность	1 904,47	7 931,28	2 189,31	2 535,60	3 133,30	4 004,03	7 858,48	7 127,16	6 507,22	6 709,21	5 208,37	5 762,87	6 809,49	7 931,28		
15	Ежем аванс платежи по налогу на прибыль			50,00	100,00	150,00	0,17	0,34	0,51	153,31	306,62	459,93	515,97	1 031,93	1 547,90		
16	покупатели и заказчики	0,00	2 883,39	0,00	114,75	198,51	1 594,25	1 956,36	2 495,45	2 623,96	3 101,45	2 168,74	2 373,45	2 623,89	2 883,39		
17	авансы выданные	1 904,47		2 139,31	2 320,85	2 784,80	2 409,81	1 967,13	1 646,51	1 709,67	2 327,31	2 579,70	2 873,45	3 153,67	3 500,00		
18	прочая дебиторская задолженность, в т.ч.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 934,66	2 984,69	2 020,28	973,82	0,00	0,00	0,00	0,00		
19	по НДС	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 934,66	2 984,69	2 020,28	973,82	0,00	0,00	0,00	0,00		
20	Запас материалов	1 202,55	2 372,54	1 438,61	1 517,34	1 630,10	1 673,68	1 536,24	1 540,11	1 500,82	1 677,95	1 860,97	2 074,60	2 326,02	2 372,54		
21	Готовая продукция	552,85	1 363,24	745,62	783,56	876,02	1 072,46	1 129,05	1 166,88	1 213,03	957,58	1 061,07	1 180,01	1 337,39	1 363,24		
22	НДС по приобретенным ценностям	533,90	569,30	495,40	505,66	516,02	676,30	654,44	677,72	694,93	655,86	519,12	534,31	552,18	569,30		
23	Прочие текущие активы	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00		
24	II. Постоянные активы	26 979,00	46 806,78	26 816,80	26 635,88	26 744,66	26 913,22	51 733,15	50 873,93	50 165,25	49 521,32	48 812,98	48 222,24	47 514,51	46 806,78		
25	Нематериальные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
26	Основные средства	26 979,00	46 806,78	26 816,80	26 635,88	26 744,66	26 763,73	51 583,66	50 873,93	50 165,25	49 521,32	48 812,98	48 222,24	47 514,51	46 806,78		
27	балансовая стоимость	26 979,00	46 806,78	26 816,80	26 635,88	26 744,66	26 913,22	51 733,15	50 873,93	50 165,25	49 521,32	48 812,98	48 222,24	47 514,51	46 806,78		
28	амортизация		698,73	230,00	236,00	248,00	266,00	700,73	700,73	699,68	702,73	699,34	700,39	698,73	698,73		
29	Долгосрочные финансовые вложения																
30	Отложенные налоговые активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	149,49	149,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
31	Прочие внеоборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
32	Пассивы	54 785,47	78 007,66	53 631,17	54 485,09	55 655,45	56 666,29	63 616,29	62 090,73	60 786,17	60 226,84	61 671,78	65 939,07	72 347,73	78 007,66		
33	III. Заемные средства	14 188,66	21 121,86	13 481,99	14 208,86	15 132,62	15 512,50	22 516,98	20 212,25	17 426,25	14 657,37	14 891,63	15 590,49	17 510,48	21 121,86		
34	Краткосрочные обязательства	14 188,66	21 121,86	13 481,99	14 208,86	15 132,62	15 512,50	22 516,98	20 212,25	17 426,25	14 657,37	14 891,63	15 590,49	17 510,48	21 121,86		
35	Краткосрочные кредиты и займы	305,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8 257,86	5 401,96	3 438,50	1 156,98	0,00	0,00	0,00	0,00		
36	Кредиторская задолженность	13 883,58	21 121,86	13 481,99	14 208,86	15 132,62	15 512,50	14 259,12	14 810,29	13 987,76	13 500,39	14 891,63	15 590,49	17 510,48	21 121,86		
37	перед поставщиками материалов	3 500,00	3 732,06	3 227,61	3 314,89	3 377,53	4 402,77	4 258,89	4 416,44	4 555,63	4 299,53	3 403,09	3 502,71	3 619,86	3 732,06		

Ready

Налого / Бюджет Ос / План / Бюджет / План (2) / Бюджет (2) / Бюджет (3) / БДР / БДС / ББЛ / ЦФО Ом / ЦФО Оп / ЦФО Дп / ЦФО Ос / Ц /

Основные характеристики

- CD-решение имеет удобный формат гипертекстового документа
- Наличие удобной системы навигации
- Сочетание теоретического материала и примеров практического применения
- CD-решение не требует специального программного обеспечения: достаточно наличия стандартных средств Microsoft Office (Microsoft Project иметь не обязательно)

Применение

- Возможность ознакомиться с основами бюджетного управления предприятием
- Возможность использования представленных методик
- Возможность использования элементов представленной финансовой модели
- Образцы управленческой документации

СТОИМОСТЬ

- Стоимость 1 экз. – **8 900 руб.**
- Те, кто уже имеет CD-решение первой версии, смогут приобрести данное решение, уплатив лишь разницу стоимости CD-решений.
- Зарегистрированные пользователи CD-решения могут воспользоваться **бесплатной консультационной поддержкой** в течение 2-х месяцев с момента приобретения
- Зарегистрированные пользователи имеют возможность задавать вопросы по электронной почте
- Для зарегистрированных пользователей предусмотрены скидки в размере 10% на семинары Компании РИК. Скидками можно воспользоваться в течение года с момента приобретения CD-решения.

Как заказать CD-решение «Бюджетное управление предприятием»

Для того, чтобы заказать CD-решение «Бюджетное управление предприятием» и стать зарегистрированным пользователем необходимо направить по электронному адресу general@rik-company.ru заявку в следующем формате:

- название компании
- направления деятельности
- ФИО и должность контактного лица
- контактные координаты (телефон, электронная почта)
- Реквизиты компании для оформления договора на продажу (в т.ч. ФИО генерального директора)

От составителей

Мы уверены, что изложенные идеи и представленные методики найдут применение и в Вашей компании.

С наилучшими пожеланиями, команда менеджеров-консультантов компании РИК.

Кратко о Компании РИК

Компания РИК создана в 2003 году группой консультантов, которая работает с 1995 года.

За это время выполнено большое количество консалтинговых проектов по реструктуризации предприятий и групп, внедрению стратегического управления, бюджетирования и управленческого учета.

Начиная с 1999 года, консультанты Компании РИК активно занимаются разработкой и проведением семинаров-практикумов по различным направлениям менеджмента. За это время обучено более 2000 специалистов различных компаний.

С 2004 года Компания РИК начинает свою издательскую деятельность. За это время выпущена серия книг по бюджетированию, книга по управленческому учету и стратегическому управлению.

С 2005 года консультанты Компании РИК разрабатывают методики по внедрению различных подсистем управления (CD-решения). Эти методики предназначены как для самостоятельного использования клиентами, так и для совместного применения при выполнении в консалтинговых проектах.

В 2006 году Компания РИК открывает еще одно новое направление деятельности – автоматизация системы управления. Консультантами и программистами Компании РИК разработан программный комплекс «ИНТЕГРАЛ». На текущий момент времени выпущены модули по бюджетированию и управленческому учету. Компания РИК намерена в будущем расширять функционал своей информационной системы, выпуская модули и по другим направлениям менеджмента.